

## **Kulturanalysen**

- et værktøj til forandring

**Laila Betina Jensen**

Stud.mag. i Læring og Forandringsprocesser

Institut for Læring og Filosofi

Aalborg Universitet

### **Abstract**

Denne artikel tager udgangspunkt i et kulturperspektiv hos et igangværende satspuljeprojekt. Projektmedarbejdernes fortællinger, giver indsigt i medarbejdernes udfordringer i forhold til deres oplevelse af kulturforskelle mellem dem og deres nærmeste samarbejdspartner. Det er denne artikels formål at belyse, hvordan man gennem kvalitative studier kan udarbejde en kulturanalyse og dermed opnå indsigt og forståelse i organisationskulturer. Til udarbejdelse af kulturanalysen hentes inspiration fra Hans Gullestrups kulturteori. Artiklen påviser, at man ud fra kulturanalysen kan fremsætte nogle overordnede forslag til forandringsinitiativer i forhold til det indbyrdes samarbejde mellem satspuljeprojektet og dets nærmeste samarbejdspartner.

### **Formål med artiklen**

Iværksættelse af satspuljeprojekter kan få betydning for mange interessenter, når disse involveres i projektets aktiviteter. I de tilfælde hvor ansatte indenfor det pågældende indsatsområde ikke deler enighed og engagement i forhold til projekternes formål og målsætninger, vil der kunne opstå konflikter mellem projektet og dets samarbejdspartner. (Skriver 2012: 433.) Denne artikel vil udforske dette problemfelt og undersøge, hvordan forståelser af denne art kan håndteres.

Projektarbejde handler ofte om at ændre, udvikle og forandre arbejdsprocesser. Ifølge professor Edgar Schein kan forandringer i organisationer ikke gennemføres uden, at man tager højde for kulturen, da kulturen kan være primære kilde til modstand mod forandring (Bakka og Fivesdal 2012: 144).

Organisationskulturen betragtes som organisationens korpsånd og dermed som organisationens fælles normer og værdier. Organisationskultur henviser til en bestemt måde at opleve verden på. Ifølge Edgar Schein tjener en organisationskultur det formål at sikre overlevelse i og tilpasning til omgivelserne (Schein 1990: 111).

En måde at analysere en organisationskultur på kan være at analysere organisationens omgivelser, virksomhedstype, virksomhedens og medarbejdernes egenart (Bakka og Fivesdal 2012: 163).

Denne artikel vil primært tage udgangspunkt i medarbejdernes perspektiv og herunder medarbejdernes værdier, holdninger, viden og erfaringer. Formålet med denne artikel er således at udforske følgende problemformulering: "Hvordan analyseres organisationskultur, og hvordan kan analysen fremme håndteringen af de organisationskulturelle udfordringer?"

## **Præsentation af case**

Artiklen tager udgangspunkt i et treårigt projekt forankret i kommunalt regi. Indsatsen er rettet mod unge misbrugere med psykiske problemer (benævnes i det følgende som brugere). Projektet har eksisteret i et års tid og finansieres gennem puljemidler fra Socialministeriet.

Med udgangspunkt i de projektansattes fortællinger bliver det muligt at foretage en kulturanalyse af projektet. De projektansatte i den udvalgte case fortæller om deres oplevelser vedrørende deres samarbejde med nærmeste samarbejdspartner. I den forbindelse fremhæves 'kulturforskelle' som grundlæggende årsager til, at arbejdsgange besværliggøres. Ordet 'kulturforskelle' bliver anvendt på en generel og unuanceret måde og først ved nærmere udforskning gennem kvalitative interviews, fortælles der mere nuanceret og beskrivende om, hvad disse kulturforskelle egentlig består af. Det nævnte eksempel demonstrerer således, hvordan udarbejdelse af kulturanalyser kan være et nyttigt redskab til at opnå en dybere indsigt i og forstå egne og andres kulturer og herfra udvikle og fremme samarbejdet.

## **Artiklens undersøgelser**

Til belysning af det empiriske felt og herunder udarbejdelse af en kulturanalyse, er der foretaget forskellige kvalitative dataindsamlinger: Deltagelse i et uformelt møde, analyse af skriftligt datamateriale samt to semi-strukturerede kvalitative interviews med projektmedarbejdere. Den kvalitative dataindsamling består således af triangulering. De indsamlede data udgør en fælles helhed og danner udgangspunkt for artiklens forståelse af det empiriske felt.

## **Baggrunden for udvikling af ny viden**

Artiklens metode og analysestrategi tager udgangspunkt i et filosofisk hermeneutisk perspektiv, hvilket kommer til udtryk i udarbejdelsen af kulturanalysen ud fra Hans Gullestrups (2007) kulturteori.

Den hermeneutiske analysestrategi kommer til udtryk gennem fortolkningsprocessens dialektiske samspil mellem del og helhed. Artiklens problemformulering stræber efter erkendelse og forståelse af problemfeltet, og i den henseende vil der være tale om en stræben efter horisontsammensmeltning (Juul 2012: 125) Gennem analysefaserne vil hver enkelt fase kunne betragtes som en isoleret del, der sidestillet med forståelsen af fordom sættes i spil i forhold til anvendelse i konkrete undersøgelser (Ibid.).

Fortolkning og forståelse bliver omdrejningspunktet for forskningsprocessen og herunder med udgangspunkt i den konkrete kontekst, som de undersøgte fænomener optræder i.

Problemformuleringen udforskes således gennem casestudier og kvalitative interviews med undersøgelsesfeltets medlemmer. Det skal bemærkes, at egne private fordomme ikke ekspliciteres, sådan som det ofte forekommer i hermeneutiske processer. Denne artikel baseres primært på de dialektiske forståelsesprocesser, der fremkommer gennem analysen af den valgte case ved hjælp af Gullestrups teori.

## **Analysemodellens seks faser**

Gullestrups metode til udvikling af en empirisk kulturanalyse består af nedenstående seks analysefaser. Hver fase er separat, og samtidig udgør en del af helheden - den samlede kulturforståelse.

## **Forberedelsesfasen – Det uformelle møde**

Første led i Gullestrups fasemodel er 'forberedelsesfasen'. Her afgrænses problemfeltet, og relevante kultursegmenter udvælges til nærmere udforskning (Gullestrup 2007: 237). Det første møde med de projektansatte og undertegnede fandt sted gennem et uformelt møde. Formålet med mødet var at få afklaret det problemområde, som de projektansatte ønskede udviklet. Medarbejderne gav under mødet udtryk for interesse i en nærmere udforskning af kulturen i projektet og kulturen hos den nærmeste samarbejdspartner. Derudover ønskede projektets ansatte nogle forslag til, hvordan man ud fra kulturanalyserne kunne optimere samarbejdet mellem de to instanser. Netop udgangspunktet i forskelle og ligheder mellem de to instanser er ifølge Gullestrups teori en egnet måde, hvorpå man kan afgrænse den konkrete kultur (Gullestrup 2007: 238).

Efter det første og uformelle møde blev der rekvireret skriftligt datamateriale til nærmere analyse og gennemgang herunder referater fra styregruppemøder, forandringsworkshops, projektbeskrivelser og projektansøgning.

## **Analyse af datamateriale**

Det skriftlige datamateriale viste, at arbejdsgange i projektet kan være besværlige grundet forskelle i kultur mellem projektet og deres samarbejdspartner. En af hovedopgaverne for projektet er at få etableret en helhedsorienteret samarbejdsplan mellem projektet og to andre instanser indenfor området. Tidligere, før projektet blev iværksat, var der mangel på koordination mellem de forskellige instanser, hvilket resulterende i at brugerne ikke fik den rette støtte.

Der fremgik ingen nuanceret forklaring på de kulturelle udfordringer, og en nærmere udforskning var således oplagt nødvendig.

## **Forberedelse til *feltophold 1* – udarbejdelse af interviewguide, en variabeloversigt**

Analysen af det skriftlige datamateriale harmonerede således med det problem, der blev fremsat under det uformelle møde. Kulturen og de kulturelle udfordringer skulle analyseres nærmere. Til dette blev der udarbejdet interviewguides med henblik på afvikling af semi-struktureret interviews af to projektmedarbejdere. Udarbejdelse af en interviewguide kan sammenstilles med Gullestrups betegnelse 'variabeloversigt', idet formålet med begge materialer er at få konkretiseret, hvilke data man ønsker at få belyst (Gullestrup 2007: 240).

Interviewguiden blev konstrueret med udgangspunkt i Gullestrups semi-statistiske kulturanalyse (Gullestrup 2007: 101.) Formålet var at favne bredde og forholde sig åbent i udforskningen af kulturbeskrivelserne. Fortællingerne i interviewene skulle tegne det billede af virkeligheden, sådan som den fremstår for de ansatte i projektet. Ud fra medarbejdernes version og fortællinger ville det vise sig, hvilke kultursegmenter der er mest dominerende for den beskrevne kultur.

## **Feltophold 1**

Formålet med feltophold 1 er at indsamle viden og information i overensstemmelse med variabeloversigten. Kulturaktøren må forholde sig åben, iagttagende og registrerende. Variabeloversigten kan ændres undervejs (Gullestrup 2007: 244).

Feltophold 1 bestod som tidligere anført af et semi-struktureret interview med en af projektets medarbejdere. Der blev indsamlet viden og information i overensstemmelse med den udfærdigede variabeloversigt og interviewguide. Interviewet varede i alt to timer.

### **Analysefasen - hvilke mønstre og fællestræk viser sig?**

Ifølge Gullestrups empiriske analysemodel er analysefasen en vigtig fase mellem de to feltstudier. Formålet med analysefasen er at udlede fællestræk og mønstre i den indhentede information, som kan danne grundlag for mere generelle udsagn om den manifesterede kultur samt mulige hypotesedannelser omkring kernekulturen (Gullestrup 2007: 246).

Efter to timers interview med pågældende projektmedarbejder blev det muligt at identificere dominerende kultursegmenter til nærmere udforskning. De valgte kultursegmenter bidrager til udarbejdelsen af den endelige kulturanalyse. En kulturanalyse behøver ifølge Gullestrup ikke at omfatte alle kultursegmenter. (Gullestrup 2007: 75).

Beskrivelse og analyse af de udvalgte kultursegmenter bliver således optik for beskrivelse af projektet og deres oplevelse af samarbejdet med nærmeste samarbejdspartner.

De udvalgte kultursegmenter var:

- Samværssegmentet
- Ledelses og beslutningssegmentet
- Den grundlæggende verdensopfattelse

### **Feltstudie 2**

Umiddelbart efter feltstudie 1 og den efterfølgende analyse gennemførtes feltstudie 2, bestående af et semi-struktureret interview med projektlederen. Ud fra analysefasens resultater blev der foretaget en tilpasning af interviewguiden til brug for det andet interview. Resultaterne af begge feltstudier fremstilles i 're-analysefasen'. Ifølge Gullestrup er formålet med re-analysefasen at foretage en uddybende bearbejdning og sammenstilling af de indhentede informationer og dermed opnå en ny-forståelse (Gullestrup 2007: 252.)

### **Re-analysefasen; beskrivelse af "samværssegmentet"**

Samværssegmentet beskriver den kulturelle sociale adfærd og herunder samværet mellem mennesker i de forskellige kulturer (Gullestrup 2007: 69).

Samværssegmentet er generelt præget af uformelle strukturer. Der er ingen fast mødestruktur i forhold til møder internt i projektet. Møder med projektlederen forekommer ad hoc og man kontakter kun projektlederen, hvis der er nogle konkrete ting, der skal ændres eller handles på. Projektlederen inviteres af de projektansatte til at deltage i relevante aktiviteter, når disse finder sted.

Projektmedarbejderne mødes uformelt med et andet internt samarbejdsteam hver morgen. Der drikkes kaffe og mødestrukturen er løs og uformel. Morgenmøderne giver plads til det sociale samvær, der rækker ud over fagligheden og de arbejdsrelaterede drøftelser. I forlængelse af morgenmøderne drøfter de projektansatte faglige udfordringer. Nye eller svære opgaver fordeles.

Projektlederen sidder fysisk på en anden adresse og deltager ikke i disse morgenmøder. Projektlederen er ikke deltagende i praksisudøvelsen og har kun kendskab til feltet gennem medarbejdernes tilbagemeldinger og indberetninger.

I forhold til samværet med den nærmeste samarbejdspartner finder der kun dialog sted, når nye brugere henvises til projektet. Projektet er afhængigt af samarbejdspartneren, idet

projektet kun får henvist nye brugere fra disse. Aktuelt er der ingen tilgang af nye brugere. Projektmedarbejderne har intet kendskab til årsagen, idet man ikke har kommunikeret med samarbejdspartneren herom. Samarbejdet mellem projektet og deres samarbejdspartner beskrives overordnet som svært, hvilket fremgår af projektmedarbejderens udtalelse: ”Samarbejdet kan hurtigt godt blive svært, og man kan hurtigt have nogle meget indlejrede kulturer, hvor det kan være svært at samarbejde på tværs..eller måske ikke svært, men man kan føle, man løber panden mod en mur(...).”

### **Beskrivelse af ”ledelses og beslutningssegmentet”**

Her beskrives kulturens politiske processer og dermed en definition af, ’hvem der bestemmer over hvem’ (Gullestrup 2007: 69).

Projektets formål såvel som projektbeskrivelse er bestemt fra Socialministeriet og Socialstyrelsens side. Flere gange fortæller projektmedarbejderne, at den viden og holdning, der ligger til grund for projektets formål, er forældet og dermed kun kan betragtes som det næstbedste. Dette oplever projektmedarbejderne som frustrerende.

Ledelses- og beslutningsdelen i forhold til den daglige praksis og udførelse af brugerrelaterede opgaver beskrives som ustruktureret. Projektmedarbejderne drøfter strategier, overordnede værdier og faglighed med hinanden under uformelle rammer. Der er lagt vægt på fleksibilitet som metode og dermed metodefrihed til at benytte de strategier, som vurderes relevante i det enkelte brugerforløb.

Det overordnede kommunikations-, formidlings- og økonomiansvar er placeret hos projektlederen.

Kommandoveje og herunder kommunikationsformer beskrives som formelle indeholdende uskrevne regler for hvem, der kontakter hvem i systemerne. Den enkelte medarbejder kommunikerer ikke bare med den eller de samarbejdspartnere, som vedkommende kunne finde interesse i at indgå dialog med.

Projektlederen understøtter dette med følgende udsagn: ”Det er rigtig vigtigt, at de kommunikationer er tydelige og opdelt og ellers kan det godt gå galt i kommunikationen, så vi kommer til at fremstå utroværdige.”

I forhold samarbejdet mellem projektet og deres samarbejdspartner beskrives beslutningsprocesser mellem disse som træge. Det er svært at ændre på de overordnede samarbejdsstrukturer, og projektmedarbejderen beskriver i følgende citat, at samarbejdspartneren må påvirkes løbende:

”Løbende påvirkning...altså hele tiden lære hinanden at kende lidt bedre..så man ved hvad man kan gøre..de overordnede samarbejdsstrukturer bliver ikke ændrede, så derfor tænker jeg, at det er den anden del, vi sådan skal arbejde med. Den løbende påvirkning.”

### **Beskrivelse af ”Den grundliggende verdensopfattelse”**

Ifølge Gullestrup handler den grundliggende verdensopfattelse, om de kulturelle værdier for hvad der er godt og skidt. Disse værdier er ofte resultat af en historisk proces og knyttet til den måde, hvorpå man i en given kultur har konstrueret den sociale og naturmæssige virkelighed. Den grundlæggende verdensopfattelse er fundamental for kulturens øvrige kultursegmenter og lader sig kun vanskeligt påvirke og ændre. De forskellige

verdensopfattelser betragtes som det sande og indiskutable, og selve det at sætte spørgsmål ved den eksisterende sandhed er i sig selv noget, som er kulturbestemt. (Gullestrup 2007: 97).

De to instanser, projektet og dets nærmeste samarbejdspartners grundlæggende verdensopfattelser, beskrives af projektmedarbejderne som modsætningsfyldt.

Projektets grundlæggende verdensopfattelse i forhold til at yde hjælp, støtte og omsorg til den fælles målgruppe af borgere beror på nøgleordet 'fleksibilitet'. Selve ordet fleksibilitet nævnes adskillige gange undervejs i begge interviews og fremhæves som projektets metode, strategi og grundlæggende værdi. Samarbejdspartneren derimod beskrives som ufleksibel og statisk. Dette fremgår af følgende udsagn fra projektmedarbejderen:

"Vi er planlagt impulsive....mens man ovre i x bare er rigtig meget statisk fordi – sådan har vi altid gjort, og det kan der bare ikke ændres på...altså det er sådan lige efter en snor...jeg synes måske, det er der, den store kulturforskel ligger."

Projektet skal sammen med samarbejdspartneren konstruere en speciel tilrettelagt og helhedsorienteret indsats. I forhold til indfrielsen af dette støder projektet på nogle modsætninger i forhold til de grundlæggende verdensopfattelser mellem projektet og den nærmeste samarbejdspartner. De grundlæggende verdensopfattelser udspringer fra hver deres videns- og erfaringsfelt, og de to instanser har således hver især deres måde at betragte verden ud fra.

Projektmedarbejderne oplever, at projektets største udfordringer handler om holdningsændringer hos samarbejdspartneren, samarbejdspartnerens menneskesyn og samarbejdspartnerens håndtering af viden om den fælles brugergruppe.

### **Refleksions og formidlingsfasen**

I denne fase skal kulturaktøren bl.a. overveje hvilke dele af forståelserne, der udspringer af fordomme og hvilke dele, der er udsprunget af de konkrete "indfødte" selv. (Gullestrup, 2007, s. 252.). Det kan diskuteres, om det er fyldestgørende at forstå samarbejdspartnerens kultur udelukkende gennem projektmedarbejdernes oplevelser og fortællinger.

Eftersom kulturforståelsen af samarbejdspartneren udelukkende udspringer af projektmedarbejdernes fordomme, vil det i praksis være nødvendigt, at medinddrage empiri fra samarbejdspartnerens eget perspektiv, såfremt man ønsker et mere nuanceret og virkelighedsnært billede af hinanden. Dette er især vigtigt at være opmærksom på i forbindelse med fremsætning af læring og forandringstiltag i relation til optimering af samarbejdet mellem instanserne. Skal processerne implementeres i praksis, må man medtænke og inddrage alle involverede parter perspektiv.

### **Opsamling på analysen**

Kulturanalysen viser, at projektmedarbejderne oplever sig selv som markant anderledes i forhold til deres samarbejdspartner. Projektet definerer sig selv som 'fleksible, planlagt impulsive' og samarbejdspartneren som 'fast og rigtig meget statiske'. Det modsætningsfyldte i de to instansers grundlæggende verdensopfattelser skaber spændingsforholdet mellem parterne.

Intensionen om forandring af nuværende samarbejde vil først og fremmest kræve, at man finder ud af, hvor udviklingen skal have sit fokus. Skal man udvikle på homogenitet eller

acceptere den heterogene kultur? En anden vigtig faktor er som tidligere nævnt, at samarbejdspartnerens oplevelser og fortællinger om sig selv og deres oplevelse af samarbejdet med projektet må inddrages. Projektmedarbejderne oplever, at deres største udfordring er at skulle påvirke og ændre på samarbejdspartnerens kultur, menneskesyn og værdier. Forhold, der er relateret til den grundlæggende verdensopfattelse. Ifølge Gullestrup er den grundlæggende verdensopfattelse det sværeste kultursegment at ændre på. Det afrikanske ordsprog som lyder: ”Du kan ikke vende vinden. Du kan vende sejlet”, er i tillæg hertil beskrivende for dette. Beskrivelsen af ’den grundlæggende verdensopfattelse’ er dog stadig nyttig i forhold til at forstå, hvorfor eksisterende værdier er dannet og dermed, hvorfor andre handler, som de gør. Den grundlæggende verdensopfattelse kan i dette tilfælde udforskes nærmere, idet projektmedarbejdernes forståelse af samarbejdspartnerens grundlæggende verdensopfattelse virker overfladisk og beroende på fordomme.

Kulturanalysens samværssegment beskriver, at måden projektmedarbejderne er sammen på – internt såvel eksternt, i relation til deres samarbejdspartnere primært er præget af ustrukturerede rammer. Kommunikationen er uformel. Der er ingen dagsordner, og man mødes ad hoc. Et oplagt udviklingsområde ville være at kigge nærmere på samværssegmentet. Er det ud fra en bevidst strategi, at man har valgt denne måde at organisere sig på – internt såvel eksternt, og hvilke fordele og ulemper er der ved denne samværsform?

I forhold til ledelses- og beslutningssegmentet kan det være relevant at drøfte projektets formålsbeskrivelse. Hvis de projektansatte selv oplever formålsbeskrivelsen som fagligt forældet, kan det være udfordrende at skulle mobilisere samarbejdspartnerens engagement. Projektlederens position beskrives perifer på flere områder. Det kunne være relevant at udforske konsekvenserne af denne ledelsesstruktur nærmere. Har projektlederens perifere position også betydning for den løse beslutningsstruktur? Ville en mere synlig og mere tilstedeværende projektledelse give andre muligheder for at påvirke samarbejds miljøet, så samarbejdet påvirkes mere direkte og mindre ud fra indirekte løbende påvirkninger?

## **Konklusion**

Artiklens formål havde til hensigt at belyse, hvordan organisationskultur analyseres, og hvordan en organisationsanalyse kan fremme håndteringen af organisationskulturelle udfordringer.

Gennem anvendelse af Gullestrups teori er det muligt at foretage en kulturanalyse, som trin for trin ledsager den udforskende ind i dialektiske forståelser af organisationens eksisterende kultur.

I nærværende tilfælde peger analysen på forskellige forhold, der dels inspirerer til fortsat udforskning af feltet og dels inviterer til konkret forbedring af praksis.

Det er denne artikels konklusion, at man på trods af kulturforskelle har mulighed for at lære og udvikle sig i forhold til de konflikter, der kan opstå i forbindelse med projektarbejde. Udvikling kan sættes ind internt i egen kultur eller eksternt, hvor begge parter mødes i et udviklingsperspektiv.

Ud fra kulturanalysen fremgik det at de to instanser ikke kommunikerer indbyrdes med hinanden og i forlængelse heraf mangler der en tydelig koordinering af nogle fælles strategier for samarbejdet. Den kulturelle indsigt er ifølge Gullestrup nødvendig for at man med succes kan gennemføre en tilsigtet kulturpåvirkning (Gullestrup 2007: 265). Det er således denne artikels konklusion, at frembringelse af kulturforståelser i organisationer ikke i sig selv er tilstrækkeligt, såfremt man ønsker forandring. Gennem øget organisatoriske kulturforståelser

og gennem en betragtning af organisationer som dynamiske og foranderlige, bliver det imidlertid muligt at udnytte kulturforståelser i konstruktivt lys.

## Litteraturliste

Bakka, Jørgen Frode og Fivesdal, Egil (2012): **Organisationsteori – struktur, kultur, processer**. København K: Handelshøjskolens Forlag, 5. udgave, 2. oplag.

Gullestrup, Hans (2007): **Kulturanalyse – en vej til tværkulturel forståelse**, Akademisk Forlag, 4. udgave, 1. oplag.

Juul, Søren (2012). *Hermeneutik*. I: Søren Juul og Kirsten Bransholm Pedersen (red.) **Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori. En indføring**. København K. Hans Reitzels Forlag.

Schein, Edgar H. (1990). **Organizational culture**. *American Psychologist*, Vol. 45 (2), Feb 1990, s. 109-119.

Illustration på forside: <http://bejderconsulting.dk/wp-content/uploads/2011/06/kultur.jpg>

Denne artikel er publiceret i *Reflexen* (vol. 11, nr. 1, 2016) under temaet *Kulturmødets muligheder og begrænsninger*.